

Fatores que influenciam a criatividade nas organizações brasileiras

Lidiana Zocche (UTFPR) lidiana.zocche@utfpr.edu.br

Sandra Elisa Kunrath (UFRGS) sekunrath@gmail.com

Istefani Carísio de Paula (UFRGS) istefani@producao.ufrgs.br

Vera Lúcia Milani Martins (IFRS) vera.martins@poa.ifrs.edu.br

Resumo:

No ambiente organizacional, o fenômeno criatividade é resultado da interação de fatores ligados às pessoas, aos grupos e às práticas de gestão da empresa. Neste trabalho o objetivo foi identificar e organizar os fatores que exercem, efetivamente, influência sobre a criatividade na prática das organizações. Para alcançar tal objetivo realizou-se uma extensa revisão de literatura em busca dos fatores, empregando análise de conteúdo para organização dos mesmos em uma estrutura coerente. Posteriormente, submeteu-se a estrutura à avaliação de importância por profissionais que trabalham em quatro organizações brasileiras reconhecidas por sua capacidade inovadora, segundo o ranking Best Innovator da consultoria A. T. Kearney publicado na revista Época Negócios. Foram encontrados fatores e detalhamentos dos mesmos, organizados em 3 níveis: indivíduo, grupos e organização. As análises estatísticas descritivas e multivariadas das respostas de importância atribuída pelos entrevistados aos fatores indicou que, dependendo da natureza do negócio, pode ocorrer ênfase em alguns fatores mais do que em outros. Os fatores considerados mais relevantes pelas empresas A, B e C foram motivação, estratégia, alta liderança, expertise, formação de grupos, cultura organizacional, estrutura organizacional, liderança, creative thinking e clima organizacional. A organização D eleita por conveniência parece não possuir ou não ter construído ainda uma visão comum, mostrando-se neutra com relação aos fatores que mais influenciam a criatividade. Embora sejam necessários mais estudos para confirmação destes achados, considera-se que a consolidação dos fatores que mais influenciam a criatividade possibilita a elaboração de ações dirigidas para cada um dos níveis, indivíduo, grupo ou organizacional com objetivo de incrementar o potencial criativo das empresas.

Palavras chave: Criatividade, Criatividade nas organizações, Nível de indivíduo, Nível de grupo, Nível organizacional.

Factors that influence creativity in Brazilian organizations

Abstract

In the organizational environment, the creativity phenomenon is the result of the interaction of factors linked to the people, groups and management practices of the company. In this work the objective was to identify and organize the factors that effectively exert an influence on creativity in the practice of organizations. In order to achieve this objective, an extensive literature review was carried out in search of the factors, using content analysis to organize them into a coherent structure. Subsequently, the structure was submitted to the evaluation of importance by professionals working in four Brazilian organizations recognized for their innovative capacity, according to the Best Innovator ranking of the consultancy A. T. Kearney published in the magazine Época Negócios. Factors and details of these were found, organized in three levels: individual, groups and organization. The descriptive and multivariate statistical analyzes of responses of importance attributed by the respondents to the factors indicated that, depending on the nature of the business, emphasis may be placed on some factors more than on others. The factors considered most relevant by companies A, B and C were motivation, strategy, high leadership, expertise, group formation, organizational culture, organizational structure,

leadership, creative thinking and organizational climate. The convenience-elected organization D does not seem to have or has not yet built a common vision, showing itself to be neutral in relation to the factors that most influence creativity. Although more studies are needed to confirm these findings, it is considered that the consolidation of the factors that most influence creativity enables the elaboration of actions directed at each level, individual, group or organizational, aiming to increase the creative potential of companies.

Key-words: Creativity, Creativity in organizations, Individual level, Group level, Organizational level.

1. Introdução

A inovação é vista como um meio para manter e desenvolver posições competitivas dentro das organizações e está associada a aspectos intangíveis, como o conhecimento e a criatividade. Frequentemente os conceitos de criatividade e inovação são confundidos, sendo que grande parte da literatura de negócios usa os termos criatividade e inovação de forma intercambiável (RACELA, 2014). A despeito disso, Mumford, Hester, Robledo (2012) e Amabile (1996), esclarecem que a criatividade é “uma condição necessária, mas não suficiente” para a inovação.

Trazendo uma perspectiva organizacional para o tema criatividade, métodos e processos, estrutura e suporte, organização, cultura e monitoramento dos resultados quando combinados e exercidos sob uma estratégia, com foco na inovação, são essenciais para a produção de novos e originais produtos, processos ou serviços em empresas (FELIX, 2012). Estes elementos são dependentes da ação humana uma vez que são os membros, em suas equipes, que realizam o trabalho não somente gerencial, mas o de gerar ideias criativas, processá-las criticamente, descartar as ideias que parecem inúteis, buscando implementar aquelas que têm potencial para criar valor para a organização, a curto ou longo prazo (SOMECH e ZAHAVY, 2013; DAMANPOUR; ARAVIND, 2012; WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993). Dada a relevância prática da criatividade no âmbito das indústrias inovadoras e economia criativa Muller e Ulrich (2013); Hennessey e Amabile (2009) afirmam que o estudo da criatividade deve ser visto como uma necessidade básica para organizações competitivas. Todos esses autores reforçam a importância da criatividade para a capacidade de inovar e produzir soluções de qualidade e de forma rápida nas organizações.

O objetivo deste trabalho é compilar fatores que determinam a criatividade nas organizações e avaliar sua importância pela perspectiva de profissionais que atuam em empresas brasileiras consideradas inovadoras. Entende-se que uma contribuição teórica deste trabalho é a organização de uma estrutura coerente de fatores que influenciam a criatividade nas organizações, fatores que estavam dispersos na literatura e algumas vezes recebendo pouco destaque. Esta análise traz equilíbrio ao conjunto, deslocando o centro da discussão que esteve por muito tempo sobre o indivíduo, para enfatizar que a criatividade é uma prática de grupos e sensível ao ambiente na qual ocorre. A contribuição prática consiste em sensibilizar profissionais em relação ao tema, trazendo para a pauta da discussão organizacional, quais fatores têm alavancado a inovação em empresas de diferentes segmentos.

Este trabalho enfatiza apenas o ambiente intraorganizacional, embora se reconheça que variáveis externas às organizações, pertinentes ao contexto, ao macroambiente e à macroeconomia em que a organização está inserida, exerçam influência sobre a inovação. O presente trabalho não avança na exploração dessas influências sobre a criatividade por restrições de recursos. O foco das análises deste trabalho foi a criatividade no ambiente das organizações desenvolvedoras de produtos, processos ou serviços inovadores, mas não incluiu a criatividade na educação, nas artes e nas demais áreas de expressão criativa, mesmo se

observando a relevância de tais estudos como importantes fontes de conhecimento para a compreensão do fenômeno criatividade nas organizações.

2. Referencial teórico

A criatividade é um fenômeno complexo, dinâmico e plurideterminado, que depende de distintas condições para florescer. Ela é um fenômeno emergente, que não pode ser reduzido às partes que o compõem, embora nem sempre tenha sido esta a concepção dos pesquisadores. Existem diferentes teorias sobre a criatividade e o propósito de abordar tal evolução neste referencial teórico é demonstrar como os pesquisadores evoluíram de uma visão centrada no perfil criativo do indivíduo, para outra, mais sistemática, que considera a influência de fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade. Embora estejam sendo tratadas como entidades separadas, na prática, algumas delas apresentam sobreposições entre si (MUMFORD; SIMONTON, 1997, p. 2).

Weisberg (2006) organizou as teorias criativas, segundo sua fonte de origem, em seis grupos: (i) deuses e loucura, ainda na época dos gregos Platão e Aristóteles, entendendo que as ideias criativas eram como dádivas e o indivíduo um mero mensageiro destes deuses; (ii) pensamento inconsciente influenciado, pela psicanálise de Freud que conclui que o processamento de pensamentos que ocorrem no inconsciente possui importância significativa na produção de ideias criativas; (iii) a visão da Gestalt dizendo que a experiência do insight ocorre quando uma nova ideia aparece na consciência vinda do nada e traz consigo um modo totalmente diferente de perceber um problema; (iv) teorias evolucionárias, influenciada por Darwin, que se iniciaria pela geração randômica de ideias ante um problema, seguida da retenção seletiva daquelas que derem bons resultados; (v) teoria cognitiva propondo que os seres humanos deveriam ser considerados como sistemas de processamento de informações e que os conceitos relacionados ao processamento dos computadores poderiam ser aplicados no entendimento da cognição humana e as (vi) teorias psicométricas.

Amabile (1983), bem posteriormente, elaborou o Modelo Componencial da Criatividade. Uma das principais contribuições desse modelo foi o reconhecimento do papel dos fatores contextuais, como, por exemplo, o clima e a cultura organizacionais como potenciais influências à manifestação da criatividade dos indivíduos. Para a pesquisadora, a criatividade é produto da combinação de três fatores: habilidades de domínio, que fazem referência à expertise em determinado domínio; processos criativos relevantes, que se referem a estratégias e estilos cognitivos que influenciam a produção de ideias e motivação intrínseca, definida como o genuíno interesse do indivíduo na tarefa. Amabile concede especial importância ao ambiente em seu modelo. Ela afirma que o mundo social tem potencial para influenciar qualquer um dos três componentes individuais condutores da criatividade, em particular a motivação intrínseca.

Csikszentmihalyi (1988) criou a Perspectiva de Sistemas, nele o fenômeno criatividade é construído por meio da interação entre o criador e sua audiência, ou seja, a “criatividade não ocorre dentro dos indivíduos, mas é resultado da interação entre os pensamentos do indivíduo e o contexto sociocultural”. Csikszentmihalyi propõe que a criatividade emerge da interação de três componentes: domínio, campo e indivíduo. O mecanismo de interação entre domínio, campo e indivíduo elaborado por Csikszentmihályi é descrito por Simonton (2012, p. 69): “o domínio transmite informação para a pessoa; a pessoa gera uma variação que poderá ou não ser selecionada pelo campo. O campo, por sua vez, irá introduzir no domínio a variação no conhecimento selecionada”. Criatividade, sob essa perspectiva, pode ser definida como um ato que modifica ou transforma um domínio existente, desde que o indivíduo tenha acesso a vários sistemas simbólicos e que o ambiente social seja responsivo a novas ideias

(SIMONTON, 2012).

Muitos outros autores trataram historicamente do tema criatividade, mas em síntese, pode-se dizer que o estudo da criatividade organizacional teve suas raízes na pesquisa da criatividade conduzida primariamente pela psicologia e nas abordagens realizadas em nível macro para o estudo da inovação nas organizações. A ênfase da psicologia era identificar as características do indivíduo criativo, enquanto as pesquisas sobre inovação nas organizações possuíam foco, essencialmente, no ambiente (WEST; SACRAMENTO, 2012). Os estudos elaborados pela psicologia foram considerados a primeira onda de pesquisas sobre a criatividade, iniciada na década de 1950 (SAWYER, 2012). A abordagem cognitiva da psicologia teve um intenso período de pesquisas na década de 1970. O foco desta segunda onda de pesquisas era o processo mental interno das pessoas, o processo cognitivo, enquanto realizavam atividades criativas (SAWYER, 2012). Foi com o desenvolvimento da abordagem social psicológica ou sociocultural que se iniciou a terceira onda de pesquisas, na década de 1980. O estudo da criatividade passou a integrar o contexto aos demais fatores que influenciam a criatividade. O foco desta abordagem eram os sistemas sociais: grupos de pessoas em contextos sociais e culturais (WEST; SACRAMENTO, 2012; SAWYER, 2012; ALENCAR; FLEITH, 2003), conforme se mencionou neste breve referencial teórico.

3. Método

O estudo se caracteriza por um corte transversal, com unidade de análise estabelecida sobre as organizações de atuação dos profissionais que possuísem interface com a inovação. O método de trabalho foi realizado a partir de entrevistas, estudo de campo, empregando uma roteiro de fatores, conforme apresentado no Apêndice A.

3.1 Estudo de campo

Foram realizadas visitas técnicas a empresas consideradas inovadoras segundo o ranking Best Innovator da consultoria A. T. Kearney, publicado na revista Época Negócios, edições de novembro de 2012 e novembro de 2013 (FELIX, 2012). O ranking cita e descreve as principais práticas das 20 empresas mais inovadoras que atuam no Brasil. Para esta pesquisa, buscou-se contato com todas elas. Apenas três envolveram-se efetivamente com a pesquisa. As demais empresas participantes foram eleitas por conveniência. A Figura 1 demonstra a participação das empresas em cada um dos instrumentos de coleta de dados. Foram realizadas visitas técnicas a quatro empresas, localizadas em quatro estados do Brasil, localizados nas regiões, Sul, Sudoeste e Centro-Oeste. Essas organizações foram nomeadas A, F, G e D respectivamente. A entrevista preliminar com os profissionais envolvidos com a inovação e as informações recebidas nessas visitas tiveram como foco os temas: clima organizacional, liderança e pessoas, nortearam a elaboração das ferramentas qualitativa e quantitativa utilizadas nas fases posteriores desta pesquisa.

Empresas	Visita Técnica	Entrevista Qualitativa	Questionário Quantitativo
A*	x	x	x
C	x	x	
F	x	-	-
G	x	-	-
D	-	x	x
B*	-	x	x
E*	-	-	x

(*) empresas inovadoras segundo o Ranking Best Innovator – 2012

Figura1. Participação das organizações segundo os procedimentos de coleta de dados

3.2 Entrevista Quantitativa

O propósito desta etapa foi avaliar a estrutura de fatores que influenciam a criatividade nas empresas. Quatro empresas participaram da etapa quantitativa da pesquisa, localizadas A, B, D e E. Os respondentes do questionário quantitativo foram profissionais das empresas participantes da pesquisa que desenvolvem atividades nas áreas Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Gestão Industrial (GI), Gestão de Pessoas (GP), Comercial (CV) e Administração (ADM), de níveis hierárquicos diferentes. A partir da estrutura gráfica dos fatores que influenciam a criatividade nas organizações, elaborou-se um quadro com os três níveis e seus detalhamentos, como disposto no Apêndice A. Os respondentes deveriam avaliar as questões segundo uma escala com variação de 1 (pouco importante), até 10 (dez), significando (muito importante). Após a coleta dos dados foram realizadas as seguintes análises: abordagem multivariada, análise fatorial composta da análise de componentes principais e da análise de fatores comuns (utilizou-se software R-Project®). Esse tipo de abordagem tem por padrão interpretar as inter-relações entre as variáveis estudadas e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores) (HAIR et al., 2006).

4. Resultados e discussão

Buscou-se neste trabalho desenhar, a partir de uma análise de conteúdo da literatura estudada, um conjunto coerente de fatores que influenciam o fenômeno criatividade nas organizações. As categorias ou níveis “indivíduo, grupo e organização” emergiram naturalmente dessa análise de conteúdo, tendo por referência inicial as pesquisas de Woodman; Sawyer, Griffin (1993); Ford (1996); Agars et al., (2008) entre outros. Definiu-se como estratégia compilar os fatores facilitadores da criatividade, portanto, fazem parte da estrutura proposta fatores cuja presença ou existência na organização, provavelmente, incrementarão a criatividade. O segundo nível, o de grupo, nele estão compreendidos tanto dois indivíduos trabalhando juntos quanto pequenas equipes e até vultosos e complexos grupos (KURTZBERG; AMABILE, 2000-2001; DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999). O terceiro, o nível organizacional, compreende todo o ambiente interno de determinada organização (JAMES; DROWN, 2012, p. 19) que é o contexto de trabalho dos indivíduos e grupos. Tal estrutura pode ser percebida no Apêndice A. Na análise quantitativa participaram as empresas A, B, D e E. Sendo as empresas A, B e E consideradas inovadoras. A intenção de colocar a empresa D, foi verificar se o instrumento de pesquisa detectaria diferença entre as empresas. Também devem ser levados em consideração fatores como: empresas públicas, empresas privadas, tamanho, perfil dos gestores e estrutura funcional que podem influenciar no ambiente de trabalho.

Com relação à análise descritiva da amostra foram calculadas as médias das respostas de todos os respondentes às questões e as médias comparadas entre si. Dos resultados obtidos nesta análise, para uma escala de 1 a 10, os cálculos de todas as médias atingiram valores superiores a 6 e inferiores a 9,4 configurando o fato de que, para os respondentes, todos os fatores questionados possuem importância ou são muito importantes. Apenas médias abaixo de 5 nas respostas demonstrariam um juízo de valor de pouca ou nenhuma importância, bem como médias iguais a 5 conotariam neutralidade de valor a algum dos fatores pesquisados. Assim, segundo os respondentes, todos os fatores pesquisados exercem influência sobre a criatividade nas organizações. Diferenciam-se apenas quanto à intensidade desta influência. Observaram-se ainda os fatores mais importantes considerados pelos respondentes para cada nível de criatividade, pela ordenação por importância dos fatores dentro dos blocos. Notou-se que no nível de indivíduo houve distinção para o fator motivação (39,39%) quando comparado à expertise (27,85 %) e creative thinking (32,76), porém, não foi uma distinção tão

elevada, mostrando que os três fatores são considerados importantes para os respondentes. O nível de grupo (questão 56) mostrou uma pequena diferença entre formação de grupos (53,51%) e liderança (46,49%). No nível organizacional (questão 57) a cultura organizacional recebeu a primeira colocação por ordem de importância representando (25,06%), seguindo pelo clima organizacional (21,05%), alta liderança (20,17%), estratégia organizacional (18,81%) e por último a estrutura organizacional (14,91%). Quando os três níveis são comparados entre si (questão 58), o nível individual responde como o mais importante na opinião dos respondentes de todas as organizações (39,57%), seguindo para organizacional (31,16%) e de grupo (29,28%). Chama atenção o fato de a motivação ter sido elencada pelos respondentes de todas as organizações como a mais significativa que os outros dois fatores, expertise e o creative thinking, no nível individual e os mesmos respondentes terem reconhecido que os fatores do nível individual são mais importantes que os do nível de grupo e do nível organizacional quando solicitados para ordenar por importância os três níveis.

Já em termos das áreas internas de cada organização, apenas o Setor de Marketing, com valor médio de 8,021 apresentou valores significativamente distintos do Setor de Gestão de Pessoas, com valor médio de 8,289 (Intercepto na coluna Parâmetro). Em termos de blocos de perguntas do questionário, as médias observadas para os três níveis estudados: indivíduo, de grupo e organização não apresentaram diferenças significativas, considerando nível de significância de 0,05.

Dando sequência as análises realizadas com dados obtidos na pesquisa, partiu-se para a análise, fatorial. Esta técnica estatística foi utilizada para identificar um número relativamente pequeno de fatores que podem ser usados para identificar relacionamentos entre um conjunto de muitas variáveis inter-relacionadas entre si.

A Tabela 1 e a Figura 2 apresentam os resultados obtidos na análise fatorial dos dados quantitativos observou-se que a análise dos componentes principais e fatores comuns, em seus dois primeiros eixos, explicou, aproximadamente, 96% da variância total dos dados, conforme dados apresentados na Tabela 1.

Estatística	Eixo I – PC1	Eixo II – PC2	Eixo III – PC3	Eixo IV – PC4
Desvio Padrão	1,253	0,586	0,265	0,0001
Proporção da Variância	0,792	0,173	0,035	0,0001
Proporção Acumulada	0,792	0,964	1	1

Tabela 1. Sumário estatístico e grau de importância de cada eixo da Análise Fatorial – Análise de Componentes Principais

Na figura 2 percebe-se que os fatores que influenciam a criatividade: expertise, creative thinking, motivação, formação de grupos, liderança, cultura organizacional, clima organizacional, estrutura organizacional, estratégia e alta liderança, apresentaram comportamento semelhante, ou seja, na opinião dos respondentes, todos os fatores, sem exceção, possuem importante influência sobre a criatividade. Isso é evidente pelo valor positivo que estes fatores assumem frente ao eixo da componente principal. Sua diferenciação se dá no grau de importância atribuído pelo respondentes que é expresso no gráfico pelo tamanho do vetor.

Com base na Figura 2, podem-se perceber dois agrupamentos distintos: os fatores motivação, formação de grupos e clima organizacional com valores positivos em relação ao eixo da componente secundária, e os fatores estrutura organizacional, alta liderança, creative thinking, liderança, estratégia, expertise e cultura organizacional com vetores com valores negativos. O primeiro agrupamento: motivação, formação de grupos e clima organizacional são os fatores percebidos como mais significativos pelos respondentes das organizações A, D e E. A empresa A, tem como foco, desenvolver e reconhecer a diversidade de talentos, iniciativas e a liderança dos

funcionários e de todos os direcionadores para o crescimento da companhia, investir em pessoas é o mais importante. A premissa é simples: se os funcionários se desenvolvem e ampliam o seu nível de contribuição, a companhia também cresce. Na empresa E a inovação e desenvolvimento tecnológico são a base de todas as atividades, existe um grande investimento na equipe de trabalho, incluindo grandes pesquisadores e recursos tecnológicos que permitem gerar resultados com aplicação direta aos negócios da empresa.

A empresa D Considera o ambiente como fator contributivo para o desenvolvimento dos indivíduos, faz uso de práticas de governança corporativa e atua no aperfeiçoamento do capital humano, promovendo uma administração de gestão de pessoas orientada para o desempenho. O que chama a atenção para este agrupamento é o fato de ele ser constituído por um fator de cada nível organizacional, quais sejam: motivação, do nível do indivíduo; formação de grupos, do nível de grupo; e clima organizacional, do nível organizacional. O segundo agrupamento, com destaque para a alta liderança e a estratégia, é percebido como mais relevante pelos colaboradores da organização B, que têm uma preocupação permanente com a inovação, não só nos produtos, mas em boas técnicas de gestão.

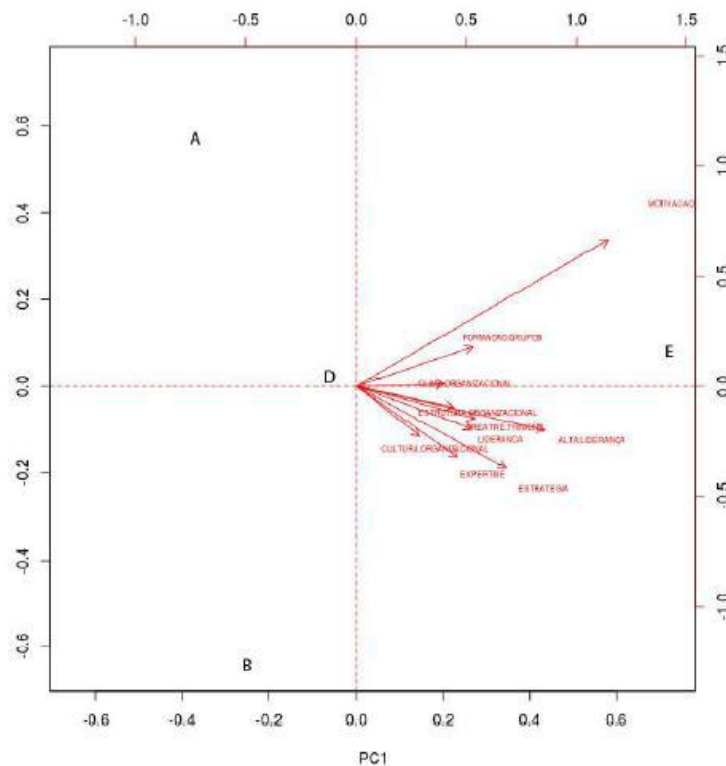


Figura 2. Saída gráfica da análise de componentes principais ajustada aos principais fatores que influenciam a criatividade nas organizações

Com relação às posições ocupadas pelas organizações na Figura 2, pode-se observar que as organizações A, B e E, reconhecidas como inovadoras pelo ranking Best Innovator, ocuparam posições claramente definidas no plano (Figura 1). Com isso, demonstram representar um pensamento coletivo acerca do assunto pesquisado, uma postura de conjunto. Já a organização D, eleita por conveniência, parece não possuir ou não ter construído ainda uma visão comum, colocando-se próxima a zero nos dois eixos dos componentes analisados (PC1 e PC2). Ou seja, assume uma posição neutra. As organizações A e E, desenvolvedoras de produtos de alta tecnologia, demonstram em suas respostas a importância de fatores que enfatizam grupos de 8

trabalho com alto grau de liberdade e autonomia. Já a organização B, com foco de inovação

essencialmente voltado para a melhoria do processo produtivo, concretiza na importância da coordenação da alta liderança e na estratégia de inovação o foco de sua avaliação (agrupamento de vetores com valores negativos em relação ao eixo PC2).

5. Considerações finais

As questões que nortearam este trabalho visaram estabelecer (i) quais são os fatores que influenciam a criatividade nos níveis do indivíduo, do grupo e organizacional, (ii) qual a importância atribuída a eles por pessoas que trabalham em organizações inovadoras. Em relação a essas questões, considera-se que a estrutura de fatores que influenciam a criatividade nas organizações elaborada neste trabalho e apresentada em análise no Apêndice A, abrange a maior parte das influências do fenômeno nesse contexto e que a sua distribuição em níveis de atuação (nível indivíduo, de grupo e organização) proporciona a consolidação de um conjunto coerente para que sejam possíveis ações com o objetivo de desenvolver e incrementar o potencial criativo das empresas. No entanto, há de se averiguar se a estrutura pode ser aceita como um paradigma. Sugere-se que esta estruturação em níveis seja submetida a pesquisas subsequentes, tanto para redução da dimensionalidade como para confirmação destes fatores frente a outras empresas.

Os resultados do estudo de campo deste trabalho confirmaram, por meio da avaliação de profissionais de empresas brasileiras, a importância de todos os fatores. No entanto, deve-se notar que, em cada organização, diferentes fatores ou combinações desses, estavam em evidência, conforme observado nas distintas posições das empresas estudadas neste trabalho. Conclui-se que conforme o tipo de organização ocorre ênfase em alguns fatores e redução da importância de outros, porém, de uma forma geral, o conjunto completo deverá ser encontrado nas empresas.

Referências

- AGARS, M. D. et al.** *Fostering individual creativity through organizational context: a review of recent research and recommendations for organizational leaders*. In: MUM-FORD, M. D. (Org.). Handbook of organizational creativity. USA: Elsevier, 2012. p. 271-291.
- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. de S.** *Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade*. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2003.
- AMABLE, T. M. et al.** Assessing the work environment for creativity. The Academy of Management Journal, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- DAMANPOUR, F.; ARAVIND. D.** *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*. Management and Organization Review, v. 8, n. 2, 2012.
- DRAZIN, R.; GLYNN M. A.; KAZANJIAN, R. K.** *Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective*. Academy of Management Review, v. 24, p. 286-307, 1999.
- FELIX, A.** As fronteiras da inovação: o que fazem de diferente as empresas mais criativas do Brasil, segundo o ranking Best Innovator, da consultoria A. T. Kearney. Época Negócios, n. 69, p. 50-72, nov. 2012.
- FORD, C. M.** *A theory of individual creativity in multiple social domains*. Academy of Management Review, v. 21, p. 1112-1134, 1996.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.** *Análise Multi-variada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HENNESSEY, B. A.; AMABLE, T. M.** *Creativity*. Annual Review of Psychology, v. 61, 2010.
- JAMES, K.; DROWN, D.** *Organizations and creativity: trends in research, status of education and practice, agenda for future*. In: MUMFORD, M. D. (Org.). Handbook of organizational creativity. USA: Elsevier, 2012. p. 17-38.
- KURTZBERG, T. R.; AMABLE, T. M.** *From Guilford to creative synergy: opening the black box of team-level creativity*. Creativity Research Journal, v. 13, n. 3-4, p. 285-294, 2000-2001.
- MUMFORD, M. D.; SIMONTON, D. K.** *Creativity in the workplace: people, problems, and structure*. Journal of Creative Behavior, v. 31, n. 1, First Quarter, 1997.

MUMFORD, M. D.; HESTER, K. S.; ROBLEDO, I. C. *Creativity in organizations: importance and approaches*. In: MUMFORD, M. D. (Org.). Handbook of organizational creativity. USA: Elsevier,. pp. 3-16, 2012.

MÜLLER, S D; ULRICH, F. *Creativity and information systems in a hypercompetitive environment: A literature review*. Communications of the Association for Information Systems, v. 32, n.1, 2013.

RACELA, O. C. *Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 148, pp. 16-23, 2014

SIMONTON, D. K. *Fields, domains, and individuals*. In: MUMFORD, M. D. (Org.). Handbook of organizational creativity. USA: Elsevier, p. 67-86, 2012.

SAWYER, K. R. *Creativity: the science of human innovation*. 2. ed. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2012.

SOMECH, Anit; ZAHAVY Anat Drach. *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation*. Journal of management, v.20, n.10, 2013.

WEST, M.A.; SACRAMENTO, C. A. *Creativity and innovation: the role of team and organizational climate*. In: MUMFORD, M. D. (Org.). Handbook of organizational creativity. USA: Elsevier, 2012. p. 359-385.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. *Toward a Theory of Organizational Creativity*, Academy of Management Review, v. 18, n. 2, pp. 293-321, 2013.

ANEXO

Fatores/Organização	A			B			C			D		
	Média	D.P.	n	Média	D.P.	n	Média	D.P.	n	Média	D.P.	n
Proficiência técnica	7,95	1,39	19	8,75	1,22	12	8,96	1,04	28	8,67	0,58	3
Conhecimento de pesquisas na área	8,42	1,68	19	8,58	1,56	12	8,39	1,45	28	9,33	0,58	3
Habilidades demandadas pela área de atuação	8,21	1,44	19	8,83	1,40	12	8,75	1,14	28	9,00	0,00	3
Estilo e habilidades cognitivas	8,53	1,47	19	9,00	0,95	12	8,96	0,96	28	9,67	0,58	3
Estilo de trabalho	7,74	1,45	19	8,17	1,75	12	8,39	1,42	28	8,00	1,00	3
Capacidade de aplicar técnicas para explorar novos caminhos cognitivos	8,11	1,45	19	8,25	1,76	12	8,64	1,19	28	8,67	0,58	3
Atributos da personalidade	8,16	1,26	19	8,42	1,31	12	8,64	1,47	28	9,67	0,58	3
Existência de motivação intrínseca	8,89	1,37	19	9,17	0,83	12	8,75	1,38	28	9,67	0,00	3
Existência de motivação extrínseca	7,53	2,06	19	6,00	2,34	12	7,50	1,60	28	8,67	1,53	3
Existência de diversidade na composição dos integrantes da equipe	8,00	1,49	19	7,33	1,83	12	8,36	1,39	28	9,00	1,00	3
Alteração/substituição de membros da equipe	6,53	1,81	19	6,17	2,08	12	7,07	1,59	28	7,00	1,00	3
Existência de conflito	7,58	1,02	19	7,42	1,08	12	7,64	2,00	28	8,33	1,15	3
Existência de colaboração	9,11	1,29	19	9,17	1,03	12	8,79	1,03	28	9,33	0,58	3
Existência de comunicação interna	9,26	1,24	19	9,42	1,00	12	9,29	1,08	28	9,33	1,15	3
Existência de coerência	8,05	1,65	19	8,17	1,64	12	8,61	1,40	28	9,00	1,00	3
Existência de modelos mentais compartilhados	7,74	1,69	19	8,00	1,71	12	8,39	1,23	28	8,67	1,53	3
Existência de reflexividade	8,37	1,42	19	7,92	1,83	12	8,75	1,27	28	8,67	1,15	3
Liderança com expertise na área e domínio de técnicas de pensamento crítico.	8,16	1,50	19	8,58	1,38	12	8,79	0,88	28	8,33	0,58	3
Liderança capaz de estabelecer uma visão ampla do resultado esperado do projeto, traduzível em missões concretas para orientar os trabalhos do grupo.	8,74	1,33	19	9,00	1,21	12	9,14	0,80	28	9,33	0,58	3
Liderança com capacidade de planejamento.	8,42	1,46	19	8,92	1,00	12	8,89	1,17	28	9,33	0,58	3
Liderança com habilidades sociais.	8,16	1,57	19	8,92	1,51	12	8,96	1,29	28	##	0,00	3
Liderança que estimule a atividade intelectual dos integrantes do grupo.	8,68	1,45	19	9,08	1,00	12	9,00	1,02	28	9,67	0,58	3
Liderança que estimule o envolvimento dos liderados.	8,53	1,35	19	8,92	1,00	12	9,04	1,04	28	9,67	0,58	3
Liderança que proveja suporte aos liderados.	8,63	1,26	19	8,83	1,53	12	8,82	1,52	28	9,33	0,58	3
Liderança que dê liberdade e autonomia para que os liderados realizem seus trabalhos.	9,00	1,53	19	9,25	0,75	12	9,11	1,07	28	9,67	0,58	3
Liderança capaz de colocar o foco nos resultados do processo criativo.	8,16	1,50	19	8,83	0,94	12	8,75	1,11	28	9,33	0,58	3
Liderança capaz de promover o enriquecimento da equipe por meio da diversidade de seus integrantes.	8,16	1,30	19	8,58	1,31	12	8,25	1,38	28	9,33	1,15	3
Nível Organizacional												
Liderança com habilidade de estabelecer contatos com pessoas, instituições ou organizações.	7,63	1,86	19	8,50	1,51	12	8,93	1,15	28	9,00	1,00	3
Liderança capaz de estabelecer estrutura do grupo que favoreça a criatividade.	8,47	1,54	19	8,00	1,65	12	8,71	1,12	28	8,67	0,58	3
Liderança capaz de estabelecer um clima no grupo que favoreça a criatividade.	8,89	1,49	19	9,08	1,00	12	8,57	1,23	28	9,33	0,58	3
Liderança capaz de obter apoio e suporte para projetos de inovação dentro da organização.	9,16	1,34	19	9,42	0,67	12	9,14	0,97	28	9,33	0,58	3
Legitimação do conflito como caminho para a exposição e a exploração de ideias diversas entre si.	7,47	1,68	19	7,58	0,79	12	8,18	1,49	28	8,00	1,00	3
Legitimação do erro como um método de aprendizagem da organização.	8,37	1,61	19	9,08	1,00	12	8,29	1,38	28	8,67	0,58	3
Incentivo do livre fluxo de informações e conhecimentos.	8,74	1,19	19	8,92	1,38	12	9,07	1,18	28	9,33	0,58	3
Reconhecimento da orientação positiva para assumir riscos e da autonomia como comportamentos desejados na organização.	8,58	1,39	19	9,17	0,83	12	8,32	1,28	28	9,00	0,00	3
Valorização da colaboração entre pessoas e grupos de trabalho.	8,89	1,24	19	9,00	0,95	12	9,04	1,14	28	9,33	0,58	3
Valorização e reconhecimento da expertise e do envolvimento das pessoas.	8,42	1,50	19	8,75	1,22	12	8,82	1,02	28	9,00	0,00	3
Percepção de que a organização enfatiza os resultados.	8,37	1,54	19	9,08	1,08	12	8,50	1,43	28	9,00	0,00	3
Percepção da funcionalidade dos meios.	8,26	1,24	19	8,42	1,00	12	8,93	1,36	28	8,67	0,58	3
Percepção de suporte socioemocional.	8,00	1,67	19	7,83	1,47	12	8,43	1,55	28	8,33	0,58	3
Percepção da orientação do modelo de recompensas.	8,16	1,74	19	7,50	1,51	12	8,21	1,34	28	8,67	1,53	3
Percepção de suporte para a atividade.	8,47	1,35	19	8,75	1,06	12	8,64	1,34	28	9,33	0,58	3
Existência de estrutura de comunicação interna e externa	8,63	1,54	19	8,42	1,51	12	8,93	1,30	28	8,33	1,15	3
Existência de estrutura de gestão do conhecimento	8,58	1,35	19	8,42	1,51	12	9,11	1,20	28	8,33	1,15	3
Existência de processo de inovação formal	7,37	2,19	19	7,92	1,31	12	8,04	1,84	28	8,33	0,58	3
Monitoramento de resultados por indicadores de inovação	7,95	1,78	19	8,75	1,29	12	8,46	1,45	28	8,00	1,00	3
Seleção de pessoas com foco em criatividade e inovação	8,21	1,40	19	8,58	1,44	12	8,61	1,17	28	8,67	0,58	3
Capacitação e Desenvolvimento de pessoas para criatividade e inovação	8,32	1,57	19	8,33	1,67	12	8,71	1,24	28	9,00	1,00	3
Cargos e Recompensas com foco em criatividade e inovação	7,58	2,34	19	6,67	2,15	12	7,46	2,12	28	9,00	1,00	3
Gestão do Desempenho e Carreira com foco em criatividade e inovação	8,05	1,47	19	8,08	1,78	12	7,68	1,76	28	8,67	0,58	3
Estrutura organizacional que estimule a criatividade e a inovação	8,47	1,93	19	8,75	1,42	12	8,36	1,34	28	9,33	1,15	3
Arranjo físico do espaço de trabalho que estimule a criatividade e a inovação	7,47	1,74	19	8,58	1,31	12	8,11	1,59	28	8,67	1,15	3
Estratégia organizacional de inovação	8,16	1,68	19	8,83	1,27	12	8,64	1,19	28	9,33	0,58	3
Envolvimento e valorização da inovação pela alta gestão da empresa	8,74	1,41	19	9,17	1,14	12	8,79	1,29	28	10,00	0,00	3